

# 销售人员的薪酬与绩效考核

文/袁 飞

## 一、问题的提出

激励销售人员的方式有很多种,其中薪酬激励是最直接也是最有效的一种方式。一般而言,销售人员的薪酬包括固定部分和提成部分。在薪酬理论中,固定部分(或基本薪酬)需要通过职位分析和职位评价来确定,而提成部分(或绩效薪酬)则要通过绩效考核来确定。所以,销售人员的薪酬与绩效考核的结合主要是指销售人员薪酬的提成部分与销售人员绩效考核的结合。据笔者观察,在实践中销售人员的薪酬与其绩效考核并没有很好地结合在一起。这主要表现在:

1. 将对销售人员的绩效考核等同于对其销售额(或利润额)的考核。销售管理人员只需考核销售人员的实际销售额,然后结合事先约定好的提成率来确定销售人员的薪酬的提成部分。这样无疑会使销售人员注重销售额(或利润额),对于销售额(或利润额)的提高有好处。然而这种简单的做法却存在严重的问题:首先,这种方案对于销售人员的销售成本控制、工作效率、顾客满意度等没有体现,长此以往,无疑会使销售人员忽视除了销售额以外的其他工作内容,使得销售工作变得片面而失去其应有的作用。其次,这种模式忽视了销售人员在销售额方面以外的努力,会使销售人员感到不公平,从而使激励效果不佳。

2. 企业有一套完整的销售人员考核体系,但是考核的结果没有与销售人

员薪酬直接挂钩。在这种情况下,企业可以将考核结果作为销售人员奖惩、升迁等的依据,也可以通过考核结果对销售工作做出判断。但是,笔者认为,如果销售人员的绩效考核不与销售人员的薪酬直接挂钩,那么就等于白白浪费了薪酬激励这个最有效的激励方式,其激励效果便会大打折扣。

针对上面的问题,本文将提出一种模式来实现销售人员薪酬与绩效考核的真正结合,以达到激励销售人员的目的。

## 二、销售人员薪酬与绩效考核的结合点:提成率

销售人员薪酬构成的传统模式是:

薪酬 = 固定部分(基本薪酬) + 提成部分

提成部分 = (实际销售额 - 销售定额) × 提成率

如上所述,固定部分(或基本薪酬)需要通过职位进行分析和评价来确定,而提成部分(或绩效薪酬)则要通过绩效考核来确定。销售人员薪酬与绩效考核的结合在于绩效考核与销售人员薪酬中的提成部分的结合。分析销售人员薪酬提成部分的构成,我们可以知道,销售人员薪酬与绩效考核的结合点只能是提成率。理由如下:

1. 销售定额是在做销售计划时由销售管理人员和销售人员共同决定的,它同时也是绩效考核的一个重要依据和标准。在一个规定期间内,作为标准的销

售定额是固定的。也就是说,绩效考核的结果并不能影响当期的销售定额。

2. 实际销售额是由销售人员在规定期限内完成的销售额,而绩效考核是事后的考核。也就是说,先有实际销售额,然后才能进行绩效考核。这样,绩效考核的结果同样不能影响当期的实际销售额。

由以上分析,只有提成率可以和绩效考核结果结合,从而决定当期销售人员的薪酬。

一般来说,提成率是由销售管理人员和销售人员事先共同协商决定的,而且这个提成率只与销售额或销售完成率相关。然而,这样做会出现引言部分提及的第一种问题,使销售人员只注重销售额而忽视其他工作。笔者认为,提成率是要事先商定的,但是不能只与销售额相关,而应该与绩效考核的结果联系起来,不同的绩效考核结果对应不同的提成率。这样就可以避免引言部分提及的那两个问题,从而有效激励销售人员。

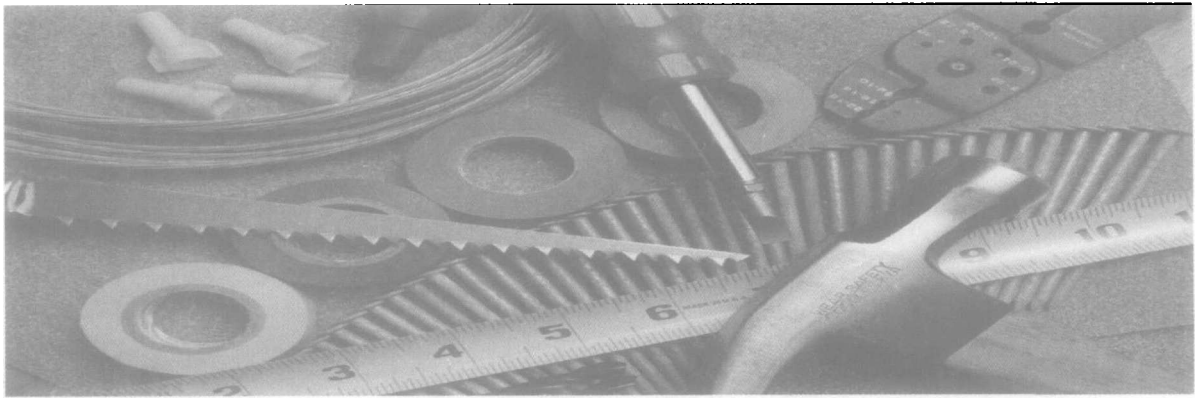
## 三、一种结合销售人员薪酬和绩效考核的模式

根据以上分析,笔者提出以下模式:

销售人员薪酬 = 基本薪酬 + (实际销售额 - 销售定额) ×  $\frac{\text{绩效考核得分}}{60} \times \beta$

$\beta$ : 基本提成率

基本提成率是指当绩效考核得分为60分时销售人员的提成率。基本提成率



# 银行开放式基金持续营销面临的困境及对策

文 / 陈立民

与封闭式基金相比,开放式基金的制度性优势在于引入申购和赎回机制,社会闲置资金得以源源不断地向管理规范、业绩稳定的优秀基金公司倾斜,实现基金规模与基金投资回报的良性循环。但这一循环运行是以基金销售渠道及时地传递有效的市场信息、提供便捷交易渠道和售后完备服务为前提的。由于目前国内商业银行仍是开放式基金销售的主要渠道,银行基金持续营销体系和服务功能直接影响基金业持续营销的整体格局,因此,本文分析商业银行基金持续营销体系存在问题、未来面对的竞争态势和应对策略,从侧面反映国内基金业整体持续营销发展态势。

## 一、国内银行现行经营管理体系制约银行基金持续营销

商业银行基金营销体系直接受制于银行自身经营管理体系,其影响主要体现为:一是商业银行发展战略决定基金代理业务的地位;二是银行经营理念影响基金营销人员配备及营销激励政策;三是银行客户管理系统影响基金持续营销所需系统性支持的力度。

目前国内商业银行经营管理体系与国际现代商业银行的差距主要体现在:在发展战略上,国内银行仍主要采取资产规模增长为主的粗放式发展模式,国际化商业银行已走上追求更高资本收益率为目标的集约化发展道路;在经营理念上,国内银行仍

由销售管理人员和销售人事先共同决定。

相应的绩效考核指标如表所示。其中定量指标和定性指标均按百分制计算。

定量指标	权数 80%	定性指标	权数 20%
指标	权数	指标	权数
销售额完成率(实际销售额/销售定额)	%	顾客满意度	%
销售利润完成率(实际利润/利润定额)	%	产品知识	%
销售费用比率(费用/销售额)	%	顾客知识	%
每次访问的平均费用(费用/访问次数)	%	竞争者信息	%
现金回收率(现金/成交额)	%	责任感	%
应收账款回收率(应收账款回收额/应收账款总额)	%	合作性	%
订单取消比率(被取消的订单数/订单总数)	%		
新客户比率(新增客户/总客户数)	%		
流失客户比率(未购货的老客户/总客户数)	%		
客户平均访问率(访问次数/客户总数)	%		

效考核的结果。其优点如下:

1. 这种使销售人员的薪酬和绩效考核真正结合起来的模式可以真正发挥薪酬激励对于销售人员的激励作用。

2. 这个模式将绩效考核与销售人员的薪酬中的提成部分直接联系起来,避免了销售人员只注重销售额和不重视绩效考核的现象。

3. 根据销售产品、销售区域、销售战略的不同,销售管理人员还可以改变绩效考核的指标和权重。这样,不同的战略就可以通过绩效考核与销售人员的薪酬联系起来,以保证战略的执行。

(作者单位:厦门大学管理学院)

算。绩效考核得分的计算如下式所示:

绩效考核得分 = 定量指标得分 × 80% + 定性指标得分 × 20%

这个模式和传统模式的主要区别是在提成率计算中直接引入了绩